

A photograph of three people in a meeting. On the left, a woman with short blonde hair, wearing a dark teal top, is looking towards the center. In the middle, a woman with long, curly dark hair, wearing a light-colored blazer, is smiling and looking towards the right. On the right, a man with short brown hair and a beard, wearing a light blue shirt, is looking towards the woman in the middle. The background is a bright, out-of-focus office setting. A decorative gold-colored line with circular loops is overlaid on the image.

Guida pratica alla co-programmazione e co-progettazione

Strategie e strumenti per costruire
agende collaborative

Carlo Borzaga, Luca Fazzi e Angela Rosignoli

Con la collaborazione di

 EURICSE

MATERIALI
LAVORO SOCIALE

The Erickson logo, consisting of a red square with the word "Erickson" in white serif font, with a small white square above the letter 'i'.

Erickson

GUIDA PRATICA ALLA CO-PROGRAMMAZIONE E CO-PROGETTAZIONE

Con l'approvazione del Codice del terzo settore, si è aperta una nuova stagione nella costruzione degli interventi del welfare locale. Amministrazioni pubbliche ed enti di terzo settore possono sperimentare finalmente nuovi strumenti di collaborazione, più adatti ad affrontare le sfide complesse della società contemporanea, sia per quanto concerne la programmazione che la progettazione operativa dei servizi e dei programmi di politica sociale.

La co-programmazione è l'insieme di azioni che analizzano i bisogni e individuano priorità e risposte generali congruenti. La co-progettazione definisce e realizza specifici servizi e interventi volti a soddisfare i bisogni individuati dalla co-programmazione.

Mettere in pratica le cosiddette agende collaborative richiede l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze, diverse da quelle tradizionalmente utilizzate con i piani di zona, e pone i diversi attori di fronte a sfide inedite e di non facile attuazione. Il volume, avvalendosi di strumenti operativi, esercitazioni ed esempi, costituisce il primo toolkit completo in lingua italiana per gli operatori e i responsabili di servizi sia pubblici che di terzo settore per avvicinarsi in modo efficace ai nuovi strumenti collaborativi. Scritto con uno stile lineare e accessibile, rappresenta una guida fondamentale per sviluppare una prospettiva di welfare a carattere realmente sussidiario, inclusivo e innovativo.

GLI AUTORI E L'AUTRICE

CARLO BORZAGA

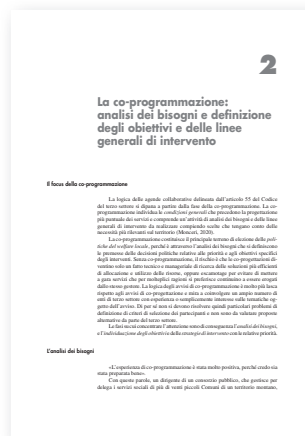
Presidente onorario di Euricse (*European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises*), è stato professore ordinario di Politica economica presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento.

LUCA FAZZI

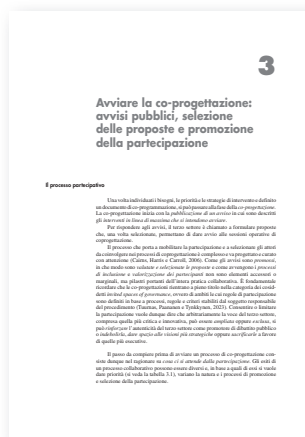
Professore ordinario di Sociologia presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento e direttore del Master in Gestione delle Imprese Sociali.

ANGELA ROSIGNOLI

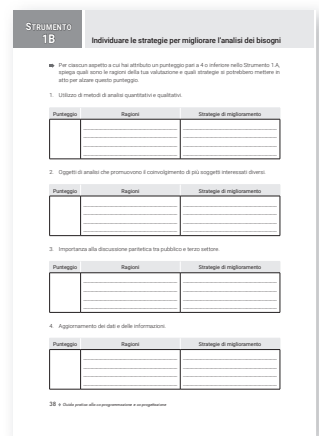
Dottoranda di ricerca in Teoria e ricerca educativa e sociale presso il Dipartimento di Scienze della formazione dell'Università di RomaTre e coordinatrice dei tutor di servizio sociale presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento.



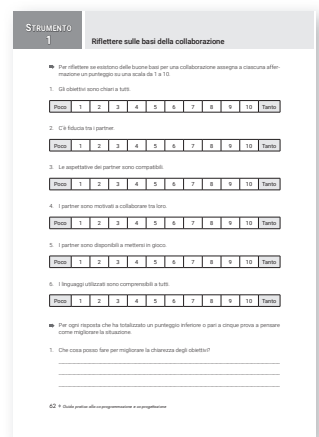
La co-programmazione



La co-progettazione



Valutazione dell'analisi dei bisogni



Riflettere sulla basi della collaborazione



INDICE

| | |
|-----|---|
| 7 | Introduzione |
| 11 | Cap. 1 La co-programmazione e la co-progettazione nel Codice del terzo settore |
| 25 | Cap. 2 La co-programmazione: analisi dei bisogni e definizione degli obiettivi e delle linee generali di intervento |
| 41 | Cap. 3 Avviare la co-progettazione: avvisi pubblici, selezione delle proposte e promozione della partecipazione |
| 53 | Cap. 4 Le basi della collaborazione |
| 69 | Cap. 5 Condividere e valorizzare le risorse |
| 83 | Cap. 6 Le sessioni di lavoro |
| 97 | Cap. 7 Gli accordi di partenariato |
| 107 | Bibliografia |

La co-programmazione e la co-progettazione nel Codice del terzo settore

Il Codice del terzo settore

Il Codice del terzo settore rappresenta secondo molti la formulazione più avanzata del welfare collaborativo in Italia. Il decreto legislativo 117 del Codice del terzo settore pubblicato nel 2017 abroga la gran parte delle normative di settore precedenti, con l'esclusione di quella sulla cooperazione sociale, solo in parte modificata. Il codice, all'articolo 4, comma 1, definisce il terzo settore come l'insieme dei soggetti privati che perseguono «finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale».

All'articolo 5, comma 1, il decreto declina un elenco di ventisei voci che definiscono un campo di attività per gli enti di terzo settore molto ampio e che ricomprende i servizi sociali, sanitari, socio-sanitari, ma anche educativi, scolastici, interventi di salvaguardia e miglioramento dell'ambiente naturale, gestione di attività culturali, turistiche di interesse sociali, di inserimento lavorativo, di tutela della legalità, di *housing* sociale, arrivando fino alla tutela degli interessi umani e al commercio equo e solidale. Questo complesso di soggetti è definito dunque in modo positivo attraverso il riferimento all'interesse generale che esso persegue.

La normativa stabilisce che il perseguimento dell'interesse generale deve essere esercitato «in via esclusiva o principale», il che significa che un ente di terzo settore può svolgere anche altre attività diverse da quanto stabilito dall'articolo 5, ma in forma residuale e in modo conforme a quanto previsto dallo statuto dell'ente.

I principi ispiratori del codice sono: il riconoscimento del valore delle formazioni sociali del terzo settore, il riordino e la semplificazione, attraverso la riunione in un unico testo, di tutte le norme sulla regolamentazione civilistica e fiscale, sull'iscrizione al registro unico e la rendicontazione, prevedendo l'introduzione di strumenti a garanzia di una maggiore trasparenza delle attività svolte.

Il nuovo codice costituisce, secondo molti commentatori, una chiave di svolta nel modo di definire il ruolo del terzo settore nell'ambito politico, economico e sociale (Fici, 2020). Con l'approvazione del codice, infatti, non esiste più una categoria o più sottocategorie di enti residuali rispetto a Stato e mercato, ma una tipologia di istituzioni che hanno pari dignità e sono semplicemente diverse per finalità e modalità di azione rispetto alle due prima prevalenti. Questo implica che,

nel rispetto dei reciproci ruoli tra pubblico e terzo settore, i rapporti vanno costruiti tenendo in mente la comunanza delle finalità e la reciproca complementarità.

I nuovi strumenti collaborativi

L'idea che il pubblico e il terzo settore siano collocati su un medesimo piano per quanto riguarda il perseguimento dell'interesse generale e che essi possano essere alleati nella realizzazione di interventi coerenti con tale interesse è affermata, sul piano sia concettuale che operativo, nell'articolo 55 del Codice del terzo settore che afferma il principio dell'amministrazione condivisa.

Il principio di *amministrazione condivisa* prevede la *condivisione di poteri e responsabilità* tra enti pubblici e terzo settore, chiamati a *programmare, progettare e agire congiuntamente* a favore delle loro comunità. Pubblico e terzo settore cessano di essere delle mere controparti, con l'una che acquista servizi e l'altra che li offre, e l'una che definisce cosa fare e l'altra che esegue, al contrario, diventano alleati per realizzare insieme finalità comuni.

L'articolo 55 comma 1 specifica che:

nell'esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi sociali, le amministrazioni pubbliche assicurano il coinvolgimento attivo degli enti del Terzo settore, attraverso forme di co-programmazione e co-progettazione e accreditamento, poste in essere nel rispetto dei principi della legge 7 agosto 1990, n. 241, nonché delle norme che disciplinano specifici procedimenti ed in particolare di quelle relative alla programmazione sociale di zona.

Nel successivo comma 2 la co-progettazione è descritta nel dettaglio come procedura «finalizzata all'individuazione, da parte della pubblica amministrazione procedente, dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili». Nel comma 3 invece la co-progettazione è la «procedura finalizzata alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti, alla luce degli strumenti di programmazione di cui comma 2». L'articolo aggiunge inoltre che:

ai fini di cui al comma 3, l'individuazione degli enti del Terzo settore con cui attivare il partenariato avviene anche mediante forme di accreditamento nel rispetto dei principi di trasparenza, imparzialità, partecipazione e parità di trattamento, previa definizione, da parte della pubblica amministrazione procedente, degli obiettivi generali e specifici dell'intervento, della durata e delle caratteristiche essenziali dello stesso nonché dei criteri e delle modalità per l'individuazione degli enti partner.

La logica della collaborazione rompe con i tradizionali modelli di governo verticistico del welfare locale e innova anche radicalmente con il modello partecipativo rappresentato dalla legge 328/2000 (Frediani, 2021). L'elemento di novità della legge 328 consisteva nell'essere una norma che disciplina il sistema integrato di interventi e servizi sociali. Attraverso l'allargamento del focus dai singoli servizi al sistema degli interventi è implicitamente assunto che il welfare è frutto del contributo di diversi soggetti che sono chiamati a concorrere ciascuno per la sua parte alla costruzione delle politiche di territorio. I cosiddetti *piani di zona* sono lo strumento principale a cui gli enti pubblici affidano la programmazione

del sistema integrato degli interventi territoriali e la loro costruzione è demandata a processi partecipativi aperti al terzo settore e alla società civile. L'articolo 6, comma 2, lettera a, della 328 attribuisce in particolare ai Comuni la responsabilità della programmazione, progettazione e realizzazione del sistema locale dei servizi sociali in rete, specificando che essa si realizza attraverso la concertazione delle risorse umane e finanziarie locali, con il coinvolgimento del terzo settore.

Il richiamo alla partecipazione nella legge 328/00 sottolinea la rilevanza della valorizzazione della progettualità del terzo settore, ma ciò avviene all'interno di un quadro concettuale e normativo che prevede la netta separazione tra la fase di progettazione, potenzialmente aperta alla collaborazione, e quella di affidamento dei servizi di cui rimane titolare solo il soggetto pubblico.

Negli anni successivi all'approvazione della legge quadro, i piani di zona sono diventati una prassi consolidata di programmazione delle politiche del welfare locale, ma hanno incontrato alterne fortune. Inizialmente accolti con grande entusiasmo, si sono via via svuotati di contenuti e risorse e soprattutto dopo il 2008, in molti casi, hanno assunto il ruolo di rituale da svolgere quasi più per obbligo che per reale convinzione. Le contraddizioni relative alla reale possibilità di partecipazione del terzo settore sono apparse in particolare evidenti con l'aumento delle politiche di risparmio da parte degli enti locali e con l'esplosione dello scandalo di Mafia capitale che ha accelerato l'utilizzo dello strumento dell'appalto, reputato più economico e trasparente, per affidare i servizi. Mentre da un lato i piani di zona sollecitano la partecipazione da parte del terzo settore, dall'altro essi non offrono garanzie che all'impegno profuso nella fase di analisi dei bisogni e individuazione delle priorità di intervento corrisponda un percorso privilegiato per la gestione dei servizi.

La legge 328 prevedeva anche all'articolo 5 comma 2 che ai fini dell'affidamento dei servizi, gli enti pubblici possano promuovere azioni per favorire il ricorso a forme di aggiudicazione o negoziali che consentano ai soggetti del terzo settore la piena espressione della propria progettualità.

Con il Dpcm. 30/03/2001, attuativo dell'articolo 5, per la prima volta il legislatore ha introdotto il termine «co-progettazione» nel quadro normativo nazionale, rinviando ai poteri legislativi regionali l'adozione di indirizzi per definire il funzionamento delle cosiddette istruttorie pubbliche. Tali procedimenti erano pensati allo scopo di progettare servizi e interventi innovativi per fare fronte a specifiche problematiche sociali, quindi con un campo di estensione mirato, ma introducendo una modalità normativa nuova di pensare il rapporto tra pubblico e terzo settore. Così come per i piani di zona, anche le istruttorie di co-progettazione e le applicazioni aperte dalla normativa si sono scontrate contro la diffusione degli appalti e l'irrigidimento delle regole per la trasparenza e sono rimaste pertanto limitate a un numero molto ristretto di casi. I nuovi istituti collaborativi previsti dal Codice del terzo settore affrontano direttamente queste criticità (Gori, 2020).

In primo luogo, l'articolo 55 fa riferimento non solo ai Comuni ma più in generale alle amministrazioni pubbliche, ampliando gli interlocutori del terzo settore a livello locale anche a istituti scolastici, culturali, aziende sanitarie, ecc. In questo modo viene definito a livello teorico un perimetro di lavoro più aperto rispetto a quello definito dalle tradizionali categorie di intervento degli assessorati alle politiche sociali. Il tema della disabilità, per fare un esempio, non si esaurisce nell'erogazione di servizi sociali, ma anche nella realizzazione di eventi culturali, di politiche di inclusione abitativa, di misure sanitarie, ecc.

Nell'articolo 55, il termine utilizzato per specificare l'impegno degli enti pubblici nei confronti dei nuovi strumenti e del coinvolgimento del terzo settore

non è generico. La norma parla di «assicurare la partecipazione», che non significa imporre la soluzione collaborativa al posto degli affidamenti a ogni contesto, ma senz'altro rimanda a un'idea di normalizzazione dell'approccio che presuppone il perseguimento dell'interesse generale, attraverso un confronto e un ragionamento comune tra enti pubblici e terzo settore.

La nuova normativa chiarisce inoltre la natura originale dei nuovi strumenti di collaborazione, escludendoli dalla legislazione sugli affidamenti e configurandoli come accordi che possono essere esclusi dalla normativa sugli appalti. Non è più dunque come nel caso della legge 328/00 che l'ente pubblico può promuovere la partecipazione del terzo settore nella fase di programmazione per poi essere spinto ad assoggettarsi alla normativa sugli appalti.

In questo caso è stabilita la concreta possibilità di operare al di fuori della competizione senza incorrere in rischi di contenziosi del procedimento amministrativo. A tale proposito, l'articolo 55 chiarisce che le forme di co-programmazione e co-progettazione sono poste in essere nel rispetto dei principi della legge 241/90, fornendo quindi agli amministratori e ai funzionari solide argomentazioni per giustificare l'eventuale decisione di intraprendere un percorso di co-programmazione e co-progettazione, permettendo di affermare così un nuovo modello di governo centrato su un'idea innovativa di amministrazione condivisa in cui terzo settore ed enti pubblici a tutti gli effetti *insieme* concorrono alla analisi dei bisogni e alla costruzione e realizzazione dei servizi e degli interventi sociali.

La figura 1.1 offre una sintesi delle principali caratteristiche dei diversi modelli di costruzione e gestione delle politiche di welfare



Fig. 1.1 Le forme di partecipazione nel governo del welfare locale.

Tra sussidiarietà e costituzionalità

L'iter di introduzione dei nuovi strumenti collaborativi previsti dal codice del terzo settore non è stato privo di ostacoli proprio in forza della carica innovativa della nuova normativa. Dopo che già le prime amministrazioni pubbliche avevano iniziato a avviare processi di co-programmazione e co-progettazione, l'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) ha richiesto al Consiglio di Stato di dirimere alcuni «dubbi interpretativi riguardanti posizioni di disaccordo tra il ministero del lavoro e alcuni portatori di interesse che ipotizzavano l'esclusione dall'applicazione del codice dei contratti pubblici di ampi settori di attività affidati agli enti

➡ Leggi le domande e rifletti sul grado di preparazione del tuo ente.

1. Qual è il significato che il mio ente attribuisce alla collaborazione tra pubblico e terzo settore? È coerente con le finalità dei nuovi strumenti collaborativi previsti dall'art. 55 del Codice del terzo settore? Perché?

2. Il mio ente ha interesse a sviluppare percorsi di collaborazione tra pubblico e terzo settore? Le motivazioni sono coerenti con le finalità dei nuovi strumenti collaborativi previsti dall'art. 55 del Codice del terzo settore? Perché?

3. Il mio ente ha le competenze per sviluppare percorsi di collaborazione tra pubblico e terzo settore? Che cosa sarebbe importante fare per rinforzare tali competenze e in che direzione?

➡ Alla luce delle riflessioni fatte, come reputi la preparazione del tuo ente alla collaborazione?

- ➔ Completa la tabella per individuare le fasi più critiche della co-programmazione e della co-progettazione dal punto di vista del tuo ente. Spiega poi perché trovi quella fase più o meno critica ed eventualmente che cosa si potrebbe fare per gestire questa fase in modo coerente con gli obiettivi delle agende collaborative.

| Co-programmazione | | | |
|--|------------------------------|-------------------------|---|
| <i>Fase</i> | <i>Criticità (da 1 a 10)</i> | <i>Motivi</i> | <i>Che cosa si potrebbe fare per preparare e gestire questa fase in modo coerente con gli obiettivi delle agende collaborative?</i> |
| Promuovere la partecipazione del terzo settore | | _____ _____ _____ | _____ _____ _____ |
| Analizzare e ragionare insieme sui bisogni tra pubblico e terzo settore | | _____ _____ _____ | _____ _____ _____ |
| Individuare obiettivi e priorità generali condivise tra pubblico e terzo settore | | _____ _____ _____ | _____ _____ _____ |
| Co-progettazione | | | |
| <i>Fase</i> | <i>Criticità (da 1 a 10)</i> | <i>Motivi</i> | <i>Che cosa si potrebbe fare per preparare e gestire tale fase in modo coerente con gli obiettivi della collaborazione?</i> |
| Costruire obiettivi condivisi tra pubblico e terzo settore | | _____ _____ _____ | _____ _____ _____ |
| Individuare responsabili adatti a gestire il processo collaborativo | | _____ _____ _____ | _____ _____ _____ |

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>Costruire e valutare le proposte di partecipazione ai bandi secondo criteri che valorizzino la dimensione collaborativa e si differenzino dalla logica degli appalti</p> | | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| <p>Rendere efficaci le sessioni di co-progettazione</p> | | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| <p>Definire accordi di partenariato che valorizzino le finalità della collaborazione e non ricadano nella logica degli appalti</p> | | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |

Avviare la co-progettazione: avvisi pubblici, selezione delle proposte e promozione della partecipazione

Il processo partecipativo

Una volta individuati i bisogni, le priorità e le strategie di intervento e definito un documento di co-programmazione, si può passare alla fase della *co-progettazione*. La co-progettazione inizia con la *pubblicazione di un avviso* in cui sono descritti gli *interventi in linea di massima che si intendono avviare*.

Per rispondere agli avvisi, il terzo settore è chiamato a formulare proposte che, una volta selezionate, permettano di dare avvio alle sessioni operative di coprogettazione.

Il processo che porta a mobilitare la partecipazione e a selezionare gli attori da coinvolgere nei processi di coprogettazione è complesso e va progettato e curato con attenzione (Cairns, Harris e Carroll, 2006). Come gli avvisi sono *promossi*, in che modo sono *valutate e selezionate le proposte* e come avvengono i *processi di inclusione e valorizzazione dei partecipanti* non sono elementi accessori o marginali, ma pilastri portanti dell'intera pratica collaborativa. È fondamentale ricordare che le co-progettazioni rientrano a pieno titolo nella categoria dei cosiddetti *invited spaces of governance*, ovvero di ambiti le cui regole di partecipazione sono definiti in base a processi, regole e criteri stabiliti dal soggetto responsabile del procedimento (Tuurnas, Paananen e Tynkkynen, 2023). Consentire o limitare la partecipazione vuole dunque dire che arbitrariamente la voce del terzo settore, compresa quella più critica e innovativa, può essere *ampliata* oppure *esclusa*, si può *rinforzare* l'autenticità del terzo settore come promotore di dibattito pubblico o *indebolirla*, *dare spazio alle visioni più strategiche* oppure *sacrificarle* a favore di quelle più esecutive.

Il passo da compiere prima di avviare un processo di co-progettazione consiste dunque nel ragionare su *cosa ci si attende dalla partecipazione*. Gli esiti di un processo collaborativo possono essere diversi e, in base a quali di essi si vuole dare priorità (si veda la tabella 3.1), variano la natura e i processi di promozione e selezione della partecipazione.

TABELLA 3.1
I vantaggi della partecipazione nella co-progettazione

| | |
|-----------------------|--|
| Idee | In primo luogo, la partecipazione è associata tradizionalmente alla generazione di <i>nuove idee</i> e a una maggiore capacità di <i>problem solving</i> . Punti di vista <i>diversi</i> da quelli consolidati favoriscono uno sguardo laterale dei problemi e possono cogliere aspetti che sfuggono a una percezione istituzionalizzata (Paulus e Baruah, 2018). La collaborazione come motore di nuove idee e innovazione è particolarmente importante quando si devono affrontare problematiche nuove o complesse. In questi casi il confronto tra idee diverse può favorire una <i>riformulazione concettuale</i> e <i>cognitiva</i> dei problemi, favorendo l'individuazione di <i>nuovi modi</i> di rappresentare gli stessi e di conseguenza l'elaborazione di nuove soluzioni. |
| Risorse | La partecipazione è vista anche come un fattore che <i>incrementa l'interesse</i> degli attori ad affrontare una determinata questione e potenzialmente incentiva la messa a disposizione di risorse aggiuntive. Ad esempio, un progetto partecipato di riqualificazione di un quartiere può mobilitare risorse di volontariato, di donazioni o di messa a disposizione di beni materiali e immateriali da parte dei soggetti interessati. La partecipazione costituisce anche un presupposto per <i>dividere alcuni costi</i> che altrimenti sarebbero in carico a un unico ente. |
| Competenze | La partecipazione può produrre anche un <i>incremento di expertise e competenze</i> per affrontare i problemi. Attori diversi portano più conoscenze, e più vicini sono gli attori ai bisogni, maggiore è la possibilità che le risposte si adattino alle circostanze in cui i bisogni si manifestano (Rydin e Pennington, 2000). La partecipazione permette, di conseguenza, non solo di aumentare la capacità di soluzione di problemi complessi attraverso la valorizzazione di più competenze, ma anche di <i>allargare il perimetro</i> entro cui si collocano i problemi da risolvere e riducendo il rischio di settorializzazione degli interventi. |
| Legittimazione | La partecipazione è collegata alla <i>legittimazione delle decisioni</i> (Sorensen et al., 2020). Diversi problemi sociali sono connotati da un forte potenziale di <i>conflitto</i> e <i>incomprensione</i> tra decisori e cittadinanza. Si pensi per esempio ai progetti di accoglienza dei migranti o di reinserimento sociale di persone in carcere o tossicodipendenti. Costruire processi decisionali in cui sono coinvolti più attori interessati a vario titolo ad affrontare le tematiche prescelte, permette di esplicitare le <i>ragioni di ciascuno</i> e di ricercare <i>compromessi</i> che rendono sostenibili e legittime le decisioni finali. |

Disegnare la partecipazione

Il disegno della partecipazione nell'ambito delle procedure di coprogettazione deve sempre tenere conto di quali sono gli *esiti che si intendono massimizzare* attraverso il coinvolgimento dei diversi soggetti (Voorberg, Bekkers e Tummers, 2015).

Se l'obiettivo è di *avviare interventi innovativi*, è fondamentale coinvolgere non solo i soggetti impegnati nell'erogazione di *servizi specialistici*, ma anche gli *attori più marginali e informali*. Le organizzazioni più strutturate tendono a inglobare maggiormente nella cultura dei propri membri i modelli sperimentati. Più le organizzazioni sono strutturate e il loro funzionamento si basa su routine consolidate, più gli individui interiorizzano non solo la norma, ma anche il modo con cui le cose dovrebbero essere fatte (Burns e Scapens, 2000).

È quindi probabile che, mettendo a lavorare insieme solo enti consolidati e molto strutturati, la capacità di *pensare l'innovazione* o *modi nuovi di organizzare i servizi possano essere limitati* e questo implica che il problema sia tenuto presente quando si pensa alle strategie e ai livelli di inclusività che attraverso lo strumento della co-progettazione si intendono perseguire.

Se invece un problema che si vuole affrontare attraverso la partecipazione riguarda le *risorse*, è importante coinvolgere attori interessati non solo all'erogazione di un servizio in cambio di un *corrispettivo economico*, ma anche soggetti genuinamente mossi dalla *volontà di contribuire* a risolvere un problema sentito come rilevante. La mobilitazione di risorse di *volontariato, economiche o materiali* da parte di enti di terzo settore avviene principalmente se esiste la convinzione che un *certo obiettivo sia valorialmente giusto*, oppure se è presente un *interesse rispetto alla soluzione di determinati problemi*.

La complessità di un problema o della risposta a un bisogno orienta la selezione e la valorizzazione di una partecipazione caratterizzata da *expertise* e competenze specifiche. *Più complesso è un problema maggiori e più diversificate sono le competenze necessarie per farvi fronte*. Mentre per gestire un servizio di assistenza domiciliare può essere sufficiente la professionalità degli operatori domiciliari con il coordinamento di una figura intermedia, per promuovere interventi innovativi a favore dell'invecchiamento attivo in un quartiere servono competenze non solo assistenziali ma anche educative, aggregative, di animazione, progettuali, ecc. Quindi gli attori da coinvolgere dovranno avere caratteristiche aggiuntive rispetto a quelle di una cooperativa sociale di assistenza domiciliare.

Infine, se il problema è la *legittimazione* e il consenso sociale rispetto a determinate decisioni, enti che rappresentano i cittadini e non solo i professionisti sono indispensabili da coinvolgere nei processi collaborativi. La legittimazione sociale si basa sulla *partecipazione allargata*, per cui non è sufficiente gestire la collaborazione con soggetti specialistici che non dispongono di un forte radicamento a livello locale e possono essere considerati realmente rappresentativi della comunità. Per arrivare a talune decisioni è necessario *allargare la partecipazione e valutare la rappresentatività* che i diversi soggetti coinvolti hanno rispetto alle attese e ai bisogni locali.

TABELLA 3.2
Problemi da affrontare, esiti richiesti alla partecipazione e attori da coinvolgere nella co-progettazione

| Problema da affrontare | Esiti richiesti alla partecipazione | Attori da coinvolgere |
|---|---|---|
| Nuovo, richiede soluzioni parzialmente o interamente innovative. | Aumentare idee, raccogliere informazioni. | Sia attori più strutturati che periferici e informali. |
| Richiede un'elevata quantità di risorse, solo parzialmente disponibili. | Aumentare risorse. | Sia attori strutturati che soggetti con un interesse autentico ad affrontare il problema. |
| Complesso. | Aumentare competenze. | Attori con competenze plurali per affrontare problemi complessi. |
| Potenzialmente conflittuale. | Aumentare legittimazione sociale delle decisioni. | Attori rappresentativi della comunità. |

Le strategie per promuovere e valorizzare la partecipazione

Le strategie per promuovere una *partecipazione coerente* con gli obiettivi che si intendono perseguire attraverso l'avvio di processi collaborativi sono principalmente cinque (si veda la figura 3.1).

Scegliere i giusti criteri di selezione

➔ Scegli un obiettivo che sia in linea con il tuo ente o nel tuo stesso ambito di interesse. Se preferisci scrivi tu un obiettivo personalizzato.

- Promuovere interventi innovativi di prevenzione in un quartiere a rischio.
- Gestire un servizio specializzato accreditato di assistenza domiciliare oncologica integrata.
- Attivare un centro di animazione socioculturale per la comunità in un vecchio edificio da riqualificare messo a disposizione da una pubblica amministrazione in comodato gratuito.
- _____
- _____

➔ Scegli almeno due criteri di valutazione che reperi più adatti da inserire nei bandi di co-progettazione che siano coerenti con l'obiettivo scelto in precedenza. Sentiti libero di aggiungere nuovi criteri di valutazione.

- Capacità di costruire reti tra soggetti formali e informali.
- Capacità degli enti proponenti di fornire indicazioni relative alla lettura dei bisogni.
- Esperienza professionale specialistica pluriennale nell'ambito di intervento.
- Capacità di mobilitare risorse aggiuntive rispetto a quelle messe a disposizione dalla pubblica amministrazione.
- Disponibilità dei requisiti di accreditamento per lo svolgimento del servizio.
- _____
- _____
- _____
- _____

➔ Riporta nella tabella l'obiettivo scelto, i due criteri e motiva le tue scelte.

| OBIETTIVI | |
|-----------|-------------|
| Criteri | Motivazione |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

- ➔ Completa la tabella per esercitarti nel disegno di promozione della partecipazione in una progettazione territoriale. Parti da un progetto che hai già in corso o parti da una progettazione astratta che ti sta a cuore.

| | |
|--|-------------------------|
| Progettazione territoriale | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| Definisci un problema da affrontare | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| Quali attori sarebbero da coinvolgere? | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| Per quali ragioni vorresti partecipassero questi attori e con quali aspettative? | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| Attraverso quali strategie promuoveresti la loro partecipazione? | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |